



## Die Geschichte der drei Unternehmer

Wir entwickeln Produkte und Dienstleistungen – warum nicht die Organisation?

Es waren einmal drei Unternehmer, die sassen beisammen und unterhielten sich. Sie hiessen Felix Falke, Richard Rabe und Valentin Vogel.

**VALENTIN VOGEL (seufzt):** Die Zeiten sind schlecht: Meine Mitarbeiter faul, die Kunden nörglerisch, nie zufrieden mit dem Produkt. Darüber hinaus werden sie immer anspruchsvoller, sind aber nicht bereit, für bessere Qualität zu bezahlen. Und wenn sie zahlen, dann erst spät - nach Wochen und mehreren Ermahnungen.. Auch meine Lieferanten halten Termine und Qualität immer seltener ein. Ich habe jetzt eigentlich gar keine Zeit, um hier mit euch zu diskutieren.

**RICHARD RABE (beschwichigt):** Nun, ganz so schlimm ist es nicht. Es geht zwar

immer auf und ab – das ist nun einmal der Lauf der Dinge, aber ganz so schlimm ist es nicht, man kann ja auch ein bisschen was tun: Mitarbeiter kommen und gehen – das ist so. Mit den schwierigen Kunden habe ich mich arrangiert. Wenn mir ein Lieferant nicht passt oder zu teuer wird, suche ich einen anderen, aber alles in allem lebe ich ganz gut. Die Zahlen stimmen.

**FELIX FALKE:** Auch bei mir läuft nicht immer alles rund. Wenn ich so auf die letzten Jahre zurückblicke, so kann ich sagen, dass wir uns dennoch gut entwickeln. Wir haben verschiedene neue Produkte auf den Markt gebracht, Umsatz und Gewinn haben sich positiv entwickelt und ich habe sogar neue Arbeitsplätze in der Schweiz geschaffen.

Das Feedback von den Kunden und von meinen Mitarbeitenden ist eher gut

**VALENTIN VOGEL erwidert:** Das ist auch in deiner Branche kein Wunder. Bei mir wäre das nicht möglich.

**RICHARD RABE:** Es ist nie besonders einfach, mit seinem Unternehmen erfolgreich zu sein. Mich interessiert: Wie hast du das geschafft, Falke?

**FELIX FALKE:** Ich setze auf eine ganzheitliche Unternehmensentwicklung - das ist zugegebenermassen ein langer Prozess, der nie aufhört, aber es lohnt sich. Zunächst habe ich einen ganzheitlichen Ansatz gewählt. Mit einem umfassenden Vorgehen habe ich nicht nur meine Produkte entwickelt, sondern von Anfang an die ganze Organisation, nicht nur das eigene Unternehmen, sondern auch das Umfeld berücksichtigt.

Nachdem bei meinen Führungskräften und mir klar war, weshalb und für wen wir

da sind, und wohin wir wollen, haben wir uns zusammen gesetzt und ein langfristiges Vorgehen entwickelt.

Wir haben definiert, wer welche Aufgaben übernimmt.

**VALENTIN VOGEL (unterbricht):** Ich habe mich immer auf die Produkte konzentriert, mir aber noch nie Gedanken darüber gemacht, wohin ich will.

**RICHARD RABE:** Ich habe vor allem finanzielle Ziele definiert. Die Kasse muss stimmen.

**FELIX FALKE:** Es stimmt, am Ende zählt das finanzielle Ergebnis. Allerdings - um ein gutes finanzielles Ergebnis zu erreichen, muss man auf den verschiedensten Gebieten erfolgreich sein. Was nützt es, wenn die Produktivität steigt und die Kosten sinken, aber niemand das Produkt kaufen will?/. Deshalb ist Gewinnmaximierung nicht das Hauptziel meines Unternehmens, auch nicht der Kunde allein. Wir legen unser Hauptaugenmerk auf den Nutzen, den wir für alle unsere Interessensgruppen schaffen.

Das ist zugegebenermassen manchmal ein ziemlicher Spagat...

Auch ist es wichtig, die Kernprozesse der eigenen Organisation genau zu kennen; sie regelmässig zu analysieren und zu optimieren.

Auch war es für uns wichtig, die eigene Leistung zu messen und Vergleiche mit anderen anzustellen, um ehrgeizige Ziele zu setzen.

Wir haben uns mit den Werten auseinander gesetzt. Wir haben uns – nachdem wir den Zweck und die Interessensgrup-

pen definiert hatten - gefragt: Wie wollen wir sein?

**VALENTIN VOGEL:** Das ist eine ganze Menge auf einmal. Wie hast du die Zeit dafür gefunden? Wer hat das gemacht?

**FELIX FALKE:** Ich habe bewusst Zeit für die Entwicklung meiner Organisation eingeplant. Wir haben uns in der Leitung zurückgezogen und haben einen für uns massgeschneiderten Plan entwickelt. Wir haben definiert, wer und auf welcher Ebene welche Aufgaben übernimmt, sodass alle sich mit einbezogen fühlten. Selbstverständlich hat die Führung die Steuerungsfunktion übernommen. Für die Mitarbeitende haben wir Anreize geschaffen, indem wir ein Vorschlagswesen und Qualitätszirkel eingeführt haben, um die Ideen der Mitarbeitenden für das Unternehmen zu nutzen. Ein systematisches Innovationsmanagement war dann die Folge davon. Darüber hinaus haben wir identifiziert, wer unsere Partner sind, und mit wem wir lediglich auf Vertragsbasis zusammen arbeiten.

**RICHARD RABE:** Habt Ihr die Partner auch zur Unternehmensentwicklung genutzt? Oder hattet Ihr sonstige externe Unterstützung?

**FELIX FALKE:** Ja, wir haben auch unsere Partner einbezogen, und zwar immer dann, wenn es für beide einen Gewinn bedeutete, im Sinne einer Win-win-Situation.

Ansonsten ist es eher schwierig, was externe Unterstützung betrifft. Die Akzeptanz innerhalb des Unternehmens bei den Mitarbeitenden ist meistens grösser, wenn man Veränderungen aus eigener Kraft meistert, sonst könnte es leicht zu der Haltung kommen: „not invented here“. Aber es ist auch eine Tatsache –

man kann nicht alles alleine machen. Dort, wo wir das Know-how oder die Erfahrungen nicht hatten, haben wir es extern beschafft, z. B. für Ausbildungen.

**VALENTIN VOGEL:** Ach du meine Güte! Was das alles kostet!

**FELIX FALKE:** Für uns sind das nicht Kosten, sondern Investitionen, und zwar Investitionen in unsere Zukunft. So wie Infrastruktur laufend erneuert werden muss, so muss sich auch eine Organisation weiter entwickeln.

**VALENTIN VOGEL:** Wie viel hast du also „investiert“?

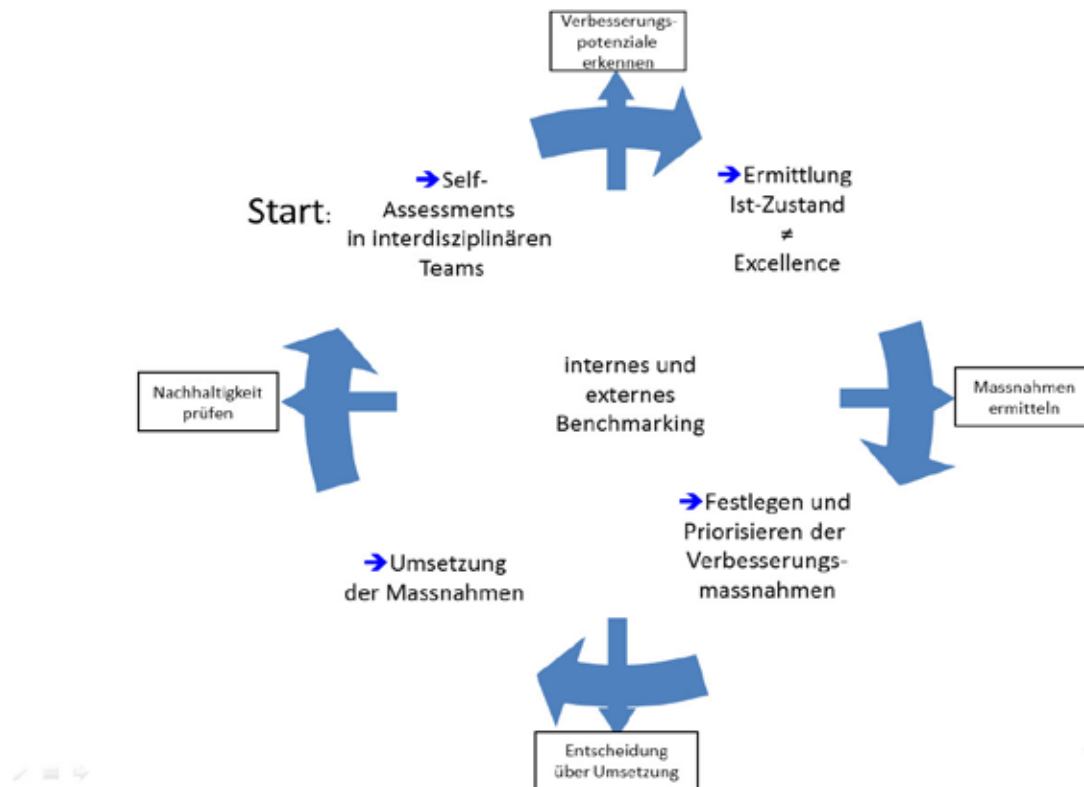
**FELIX FALKE:** Um unser Unternehmen weiter zu entwickeln, haben wir mit einer Standortbestimmung angefangen, das heisst wir wollten wissen, welche „blinden Flecken“ wir haben. Daraus haben wir Programme und Projekte entwickelt.

**RICHARD RABE:** Wie funktioniert diese Standortbestimmung genau?

**FELIX FALKE:** Wir haben nach einem umfassenden Modell gesucht, das uns sowohl eine Bewertungsmethode als auch Entwicklungswerkzeuge bietet. Schliesslich haben wir uns für das Modell für Excellence, das EFQM-Modell, entschieden, weil es einen umfassenden Ansatz bietet: Neben den finanziellen Ergebnisse werden alle relevanten Resultate über einen längeren Zeitraum und in Bezug auf alle Interessensgruppen betrachtet. Dabei spielen auch Aspekte wie Zielerreichung und die Entwicklung der Ergebnisse eine Rolle. Darüber hinaus wird bei der Bewertung berücksichtigt, ob die Errungenschaften auf die eigenen Aktivitäten zurückzuführen sind und ob diese dem Stand der Technik entsprechen.



# Bewertung der Unternehmensreife und Unternehmensentwicklung



Die Standortbestimmung selbst wird mit Hilfe eines Assessments auf Basis der RADAR-Methode des EFQM-Modells durchgeführt. Dazu kann man auf verschiedenen Wegen zum Ziel gelangen: Erstens kann man sogenannte externe Assessoren beauftragen. Das sind Spezialisten, die sich mit der Methode auskennen und bereits Erfahrungen bei anderen Unternehmen gesammelt haben. Der Vorteil dieser Betrachtung von aussen liegt darin, dass das Ergebnis des Assessments aufgrund objektiver Überlegung, die vor allem auf dem Quervergleich mit anderen Unternehmen beruhen, die von diesen schon einmal assessiert wurden. Dabei ist zu berücksichtigen, dass externe Assessoren sich zunächst ein umfassendes Bild über das Unternehmen machen müssen. Im Allgemeinen benötigen sie dazu Informationen über relevante Ergebnisse sowie eine Beschreibung der Vorgehensweisen über das Zustandekommen der Resultate sowie die notwendigen Prozesse und Aktivitäten von Management und Mitarbeitenden eines Unternehmens zur Produkt- oder Dienstleistungserstellung unter Einbeziehung von Finanzen, Part-

nern und Ressourcen. Die Zusammenstellung dieser Unterlagen kann schnell einige Wochen, manchmal sogar Monate in Anspruch nehmen. Demgegenüber steht – vor allem für grosse Unternehmen – ein enormer Erkenntnisgewinn über die Vorgänge in der eigenen Organisation. Um das Bild abzurunden, werden mit Schlüsselpersonen aus dem Unternehmen Interviews zu relevanten Themen geführt und Mitarbeiter in Gruppeninterviews zum Umsetzungsstand der besprochenen Aktivitäten befragt.

Wählt man den zweiten Weg, bei dem die Bewertung durch interne Assessoren durchgeführt wird, so ist die Materialsammlung weniger aufwändig, da die eigenen Mitarbeitenden in der Regel über die Abläufe und Strukturen im Unternehmen Bescheid wissen. Sie kennen darüber hinaus die Kultur und verstehen das Funktionieren der Organisation besser als die Externen. Indem die Interviews zwischen den Mitarbeitenden geführt werden, wird Wissen über das Unternehmen ausgetauscht und so die Schaffung einer gemeinsamen Sprache innerhalb

der Organisation erreicht. Die Akzeptanz des Ergebnisses ist ggf. höher als bei einer Bewertung durch Aussenstehende.

**RICHARD RABE:** Das klingt, als wäre es der vernünftige Weg.

**FELIX FALKE:** Ja, das scheint auf den ersten Blick auch so zu sein. Allerdings müssen interne Assessoren vorher hinsichtlich der Kenntnis und Anwendung des Modells und seiner darunter liegenden Philosophie ausgebildet werden. Darüber hinaus besteht die Gefahr, dass die eigenen Mitarbeitenden, das Unternehmen zu wenig kritisch bewerten, weil sie auch Kenntnisse über Absichten haben und Unausgesprochenes sowie noch nicht Implementiertes als bereits gegeben bewerten, was dann letztlich zu einer Fehleinschätzung führt. Wir haben uns daher für eine gemischte Variante entschieden. Auf diese Weise konnten wir die Aussen-sicht durch die externen Experten nutzen und intern Know-how aufbauen.

**VALENTIN VOGEL:** Wie hoch war der Aufwand insgesamt?

**FELIX FALKE:** Die Ausbildung der Assessoren dauert drei Tage. Ausgaben fallen an für die Schulungsgebühren der Mitarbeitenden und für den zeitlichen Aufwand der externen Assessoren – das beinhaltet das Kennenlernen des Unternehmens, das Führen der Interviews und das Schreiben des Abschlussberichtes - sowie gegebenenfalls ihre Reisekosten und Spesen. Daneben muss man den zeitlichen Aufwand für das Assessment (Interviews etc.) rechnen. Die Anzahl der geführten Interviews ist abhängig von der Unternehmensgrösse. Bei uns hat das Führen der Interviews drei Tage gedauert.

**VALENTIN VOGEL:** Und was hat es gebracht?

**FELIX FALKE:** Wie schon gesagt, geht es um herausragende Ergebnisse und die vorauslaufenden Aktivitäten eines Unternehmens. Ein Assessment nach dem EFQM-Modell beantwortet Fragen wie Tun wir die richtigen Dinge richtig? Packen wir die relevanten Themen an? Handeln wir zielorientiert und strategiekonform? Der Abschlussbericht zeigt die Stärken eines Unternehmens auf. Daneben gibt er Hinweise, was verbessert werden könnte.

**RICHARD RABE:** Wenn ich dich vorhin richtig verstanden habe, geht es aber um mehr als um einzelne Massnahmen und das eigene Unternehmen, oder?

**FELIX FALKE:** Ja, es geht darum als Unternehmen für unsere Anspruchsgruppen, insbesondere natürlich unsere Kunden einen wahrnehmbaren Nutzen zu schaffen. Für unsere Mitarbeitenden bedeutet es, in einem innovativen und modernen Unternehmen, das die Leistung angemessen vergütet, einen Beitrag für die Gesellschaft zu erbringen. Involviert zu sein, an der Unternehmensentwicklung beteiligt zu sein.

Nach dem ersten Assessment haben wir uns zunächst auf zwei Schwerpunkte konzentriert: Kundenzufriedenheit und Innovationsmanagement.

Wir haben die Erfassung der Kundenzufriedenheit verbessert. Das heisst wir haben nach dem ersten Assessment nicht nur einmal im Jahr einen Fragebogen verschickt, um am Ende eine Prozent-

zahl zu erhalten, sondern wir haben uns gefragt, was wir wirklich von den Kunden wissen müssen, um für sie optimale Lösungen anzubieten. Denn der Kunde erwartet von einem Unternehmen keine Produkte, sondern die Lösung für seine Probleme. Die Erfassung der Kundenwünsche ist deshalb ein erster wichtiger Schritt. In der Kundenzufriedenheit fragen wir nicht nur nach der Zufriedenheit mit bestimmten Themen, sondern auch immer nach der Wichtigkeit. Ferner haben wir ein Beschwerdemanagementsystem eingeführt, um nicht nur Feedback zu erhalten, sondern auch die Erwartungen der Kunden zu erfassen. Hinsichtlich des Innovationsmanagements haben wir uns gefragt, wie wir Verbesserungen bewerkstelligen, welche Strukturen schon vorhanden sind. Dabei haben wir durch Vergleiche mit anderen Unternehmen festgestellt, dass wir unsere Marktbeobachtung systematisieren und ein Technologie-Radar aufbauen sollten.

**RICHARD RABE:** Würdest du diese beiden Schwerpunkte auch anderen Unternehmen zur vorrangigen Bearbeitung ans Herz legen?

**FELIX FALKE:** Das kann man so nicht sagen. Es kommt ganz auf den Zweck eines Unternehmens sowie auf seine langfristigen Herausforderungen an. Ein Unternehmen im öffentlichen Sektor wird sich sicher stärker auf gesellschaftsbezogene Ergebnisse und Aktivitäten, wie z. B.

Lehrlingsausbildung, Umweltbewusstsein, Förderung der Kultur in der Region usw. konzentrieren.

**RICHARD RABE:** Ja, das klingt plausibel.

**VALENTIN VOGEL:** Ich frage mich, ob ich das mit meiner Organisation auch bewerkstelligen kann und welches der erste wichtige Schritt ist.

**RICHARD RABE:** Ich glaube schon, dass jede Organisation in der Lage ist, sich weiter zu entwickeln. Dennoch frage ich mich, was der ausschlaggebende Faktor ist.

**FELIX FALKE:** Erfolgsfaktoren sind von der Unternehmensgrösse und seinem Umfeld abhängig. Es geht darum, das Richtige von Anfang an richtig machen.

Dabei ist das Wichtigste und auch das Schwierigste, für das alles ein Bewusstsein im Unternehmen schafft, bei den Führungskräften und den Mitarbeitenden. Die Definition der gemeinsamen Werte muss am Anfang stehen. Es muss klar sein, wofür ein Unternehmen da ist und wo es langfristig hin möchte.

**VALENTIN VOGEL:** Das klingt, als wäre es Aufgabe des Managements.

**RICHARD RABE:** Ich würde sogar noch einen Schritt weiter gehen: Ich glaube, es braucht Führungskräfte, die diese Aufgabe anpacken und sich einsetzen wollen – kurz - Exzellente Führung.

## Kontakt

### Prof. Libero Delucchi

Dozent und Projektleiter  
Fachhochschule Bern  
(Departement Wirtschaft, Gesundheit und Soziale Arbeit.)



### Susanne Schaub

Projektleiterin Business Excellence  
Assessorin für den Swiss Excellence Award und den Ludwig-Erhard-Preis.



### SBB AG (Personenverkehr – Operating)

Wylstr. 123/125  
CH-3000 Bern 65

Tel. +41 (0)79 367 37 48

susanne.schaub@sbb.ch  
www.sbb.ch